

# 《曾胡治兵语录》

## 图书基本信息

书名：《曾胡治兵语录》

13位ISBN编号：9787563368822

10位ISBN编号：7563368825

出版时间：2007-11

出版社：广西师范大学出版社

作者：蔡锷

页数：203

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《曾胡治兵语录》

## 前言

一、《曾胡治兵语录》是近代著名的语录体军事著作，蔡锷辑，共十二章，一万四千余字。集中反映了曾国藩、胡林翼的军事思想和治兵谋略，在我国军事史上有着重要地位和价值。二、此书1917年由上海振武书局刊行。1924年蒋介石将此书作为黄埔军校教材，并增辑《治心》一章，共十三章，以《增补曾胡治兵语录》之名出版。1943年八路军《军政杂志》曾出版《增补曾胡治兵语录白话句解》，1945年八路军山东军区重印出版。1995年，巴蜀书社复将增补本整理出版，陈志学译注，书后附有《曾国藩论军事谋略》万余言。此后又有九州图书出版社1997、吉林人民出版社1999、中国民族摄影艺术出版社2002等诸多版本。我们这次整理译注，以上海图书馆近代文献阅览室所藏蒋中正增补本为底本，参校陈志学译注本，择善而从，文字更为可靠，注释更为详赡，力求奉献给读者一部相对完善的读本。三、本书将曾、胡的治兵语录，以阿拉伯数字做了排序，纲举目张，便于读者观览。四、本书使用简体规范字，现代标点，对蒋氏增补本中明显的错字，径自用圆括号()标出，并加以改正，改正字加方括号[]。蒋本中的衍字以()标明，据它本增补之字则用[]标明，一般不出校语。五、本书各章均分设三个部分：(一)题解，对该章主旨作简要解释；(二)原文及注释，录《曾胡治兵语录》原文并相加注释；(三)译文，对原文进行逐字逐句的白话今译。六、蒋介石的《增补曾胡治兵语录》序，因其语言易懂，不再加以注译。七、本书还将散见于曾国藩书信、日记、杂著中，而《曾胡治兵语录》未收的相关语录搜求寻绎，共得近二百条，附录于书后，所录材料一律注明原始出处，供读者参考，一般不再作注释和翻译。我们参考了谢树坤、王澧华、陈志学等先生的著作，以及《曾国藩家书(上下)》(北京燕山出版社1994年版)、《曾国藩日记(上中下)》(南方出版社2000年版)等书，特此说明。八、本书注释和翻译采用章内分段注译的形式，即将每章分成若干部分，对每一部分分别进行注译，自成起讫，以便读者阅读。九、对书中出现过的历史人物均以脚注形式进行简要介绍。十、本书还将部分条目的出处考出，并以脚注形式注明。作为译注者，限于才识学力，难免会有不少错误，敬请读者方家不吝赐教。留白 2007年9月于同济大学

# 《曾胡治兵语录》

## 内容概要

《曾胡治兵语录》(增补本)中国十大兵书之一。全书分将材、用人、诚实、勇毅、严明、公明、仁爱、勤劳、和辑、兵机、战守、治心等，系统地反映了曾国藩胡林翼的军事思想。比较系统地反映了清末湘军统帅曾国藩、胡林翼的治军思想和治军方法。集中反映了曾国藩、胡林翼的军事思想和治兵谋略，在我国军事史上有着重要地位和价值。第一次国内革命战争期间，曾被蒋介石作为黄埔军校的教材。本书各章均分设三个部分：题解，对该章主旨作简要解释；原文及注释，录《曾胡治兵语录》原文并相加注释；译文，对原文进行逐字逐句的白话今译。前十章围绕置将、整军、训练等，论述治军中的种种问题；后三章则专门论述战略战术中的重要问题。

# 《曾胡治兵语录》

## 作者简介

蔡锷，原名艮寅，字松坡，湖南邵阳人。官广西兵备道，入民国历任云南都督、护国军总司令、四川督军。著有《蔡松坡军中遗墨》、《蔡松坡先生》遗集8卷首1卷、《蔡松坡先生》遗集21卷。

# 《曾胡治兵语录》

## 书籍目录

例言 导读 梁启超序 蔡锷序 蒋中正《增补曾胡治兵语录》序 将材用人尚志诚实勇毅严明公明仁爱勤劳和  
辑兵机战守治心附录 曾国藩治兵语录辑补

# 《曾胡治兵语录》

## 编辑推荐

《曾胡治兵语录》(增补本)是曾国藩、胡林翼治军用兵言论的一部语录体兵书，由蔡锷辑录、蒋中正增补。

# 《曾胡治兵语录》

## 精彩短评

- 1、用兵久则骄惰自生，骄惰则未有不败者。勤字所以医惰，慎字所以医骄。二字之先，须有一诚字以为之本。
- 2、第2遍精读此书，仍然是回味无穷，感悟良多，除了大量洞悉人性、拍案叫绝的管理学金句（曾国藩确实是老谋深算，外君子内权谋），更让人动容的是曾胡两位清朝高干心系亿万苍生的家国情怀与浩然正气（从两位的生平业绩看并非空喊口号），尤其是军事战略方面（围点打援，集中兵力、争取主动性），很多精彩论断完全是毛林40年代末打天下的独门绝技，而热衷此书的蒋介石却在实战中忘了个一干二净。相比两位满大人的英明与深邃，蔡锷将军的评语略显平淡
- 3、买的时候没看到有这么多白话今译。。。
- 4、治兵乃至做人的经典教科书
- 5、为人处事的圣经，治国平天下的奇书！读此书方知成功之有道！！
- 6、不单治兵，更是修身的佳作
- 7、往好处说，是兵家高手的内功心法，具体战略战术的论述不多，攻战器具更是不着一词。修身为主题，内圣外王，儒家心法，人好，打仗也好，以德服人。所以，晚清越打越糟糕，全部问题都往个人道德上归结，解决不了真正的问题。
- 8、用山西古籍“民国笔记小说大观”本，含凌霄一士《曾胡谈荟》
- 9、的确是本军事经典，但蒋中正先生把它用到了歧途，正如他使用黄埔一样，超过了限度只能失败，没有经济政治支撑，军事能起到多大作用呢？
- 10、治兵即牧人，亦以智信仁勇严自牧.....
- 11、第十三章不错
- 12、于治兵之道还没有切身体会，所以就很多点可能还悟不到、悟不透。将来要重读此书。
- 13、蔡松坡是个有历史观念的人
- 14、三军易得，一将难求
- 15、总是喜爱军事类书籍。
- 16、不惟治兵，亦做人之道
- 17、看的大部分是白话文，以人心得天下，善仁之道~
- 18、此书由蔡锷辑录，蒋公增补，说明曾胡二人的治兵理念对民国军事家帮助甚深、影响甚大。然而通读此书，发现书中并无真正现代之治兵理念，皆为中国传统的驭人之术。可见民初军阀的行事规则依旧是传统社会的一套，真正的现代化新式部队并没有建立。实际上，直到二战时期史迪威还在试图为国民政府建立新式部队，但由于现代化的人才筛选方式和管理方式必然削弱蒋中正的领袖地位，因而史迪威的计划不可能实现，最终被退回美国
- 19、治理用人
- 20、松坡先生用此编辑结构，告知后学者，兵胜者两端，一曰治心，一曰治兵。所谓治心者，为将之良心、血性、德行，其成也在己不在天。所谓治兵者奇正阳诡，因时因宜，其成也在天.....
- 21、虽被推为兵家经典，却是个人相当不待见的一本书；与其说是治兵治军，更像是军谋政谋。初看觉得言辞贴切诚实，以仁人明人为治兵之本，研读片刻即觉得臃肿俗套，大道理连篇却过分夸张，所取注释带着官僚气、酸腐气。
- 22、仁者必有勇，必无敌于天下
- 23、将曾国藩、胡林翼治军领军言论结集并做评述.....有兵书之体
- 24、不只是治兵，更有修身
- 25、曾胡果然是儒将风范
- 26、书中不仅阐述增胡以及蔡锷治兵、打仗的法则和韬略，更是用一半的篇幅来详细描述曾国藩的修身养心及为人君子的心得和见解。收获颇丰。
- 27、儒家兵学经典
- 28、高层次用的方法，用德治军一般人做不了，现实管理活动也是一个道理，除非志向远大且德行很好的人，别人不合适。这本书更侧重伦理，几乎一半，算理论根基论述。总体而言，此书很好，值得

## 《曾胡治兵语录》

反复读。

29、短而震撼

30、曾、胡、蔡皆大才。

31、怎么最近老是读这种东西

32、可窥见曾胡蔡思想。

33、赤诚刚正行诡诈之事。

34、看的是1940年版，治兵皆是修身！

35、此书可一读再读，而且适用广泛。带团队、定战略、修身齐家都有借鉴之处

36、文人带兵攻略

37、治兵而言兵少，言兵气者十八九，大抵不出理学家面目，良心，血性，讲诚而去私，有些段落可玩味。囿于讲话精神的限制，松坡但有剪辑之功，按语则加的潦草，无新意。

38、好书！人力资源的不能不读此书

- 1、治兵而言兵少，言兵气者十八九，大抵不出理学家面目，良心，血性，讲诚而去私，有些段落可玩味。囿于讲话精神的限制，松坡但有剪辑之功，按语则加的潦草，无新意。正经的大道理不论，有一些小段落很有意思，如：4.12 军事是极质之事，二十三史，除班马而外，皆文人以意为之。不知甲仗为何物、战阵为何事。浮词伪语，随意编造，断不可信。4.19 吾辈不必世故太深，天下惟世故深误国事耳。一部《水浒》，教坏天下强有力而思不逞之民；一部《红楼》，教坏天下堂官、掌印司官、督抚、司道、首府及一切红人。专意揣摩迎合，吃醋捣鬼，当痛除此习，独行其志。阴阳怕懵懂，不必计及一切。兵士和儒生，都是讨厌文人习气的。
- 2、虽谓之兵书，然原书十二章中，前十章皆言为人处事之道，为人则如尚志、诚实、勇毅、仁爱、勤劳，处事则如将材、用人、严明、公明、合辑。于战守之策仅用两章表述。松坡先生用此编辑结构，告知后学者，兵胜者两端，一曰治心，一曰治兵。所谓治心者，为将之良心、血性、德行，其成也在己不在天。所谓治兵者奇正阳诡，因时因宜，其成也在天不在己。由此可知，将者治心乃兵机最为枢要者也。松坡先生意之深切，由此可昭然也。想曾、胡二贤，以书生意气驭虎狼之师，捐羸弱之躯回百川东向，所凭者盖惟此耳。可见，今言儒道尽迂阔无实之辞，乃至谬，至误。道也治心，万象皆由之生也。蒋氏辑补“治心”章及篇后“补录”，其文意与原篇一脉相贯，其言“治心即为治兵之本”，可谓深合松坡先生之原旨。惟憾此版本，文中存有错漏、译文未切原义，纸质略显粗糙，未尽美也。是以，再购一九九五年，巴蜀书社出版的文白对照本，常置案头，不时复诵。
- 3、曾文正公、胡文忠公皆系清廷一代中兴汉臣。所言所行，皆为后人表率。近代先贤先进蒋公、更系推崇之至。儿时，曾听老一辈人说他们当年在黄埔官校受训，此小书便是领袖精神训话，行为举止，皆以此为楷模。吾年少无知，又因所受教育之偏颇，多有浮华肤浅之微词。听闻野史谣传，毛公少时，亦仰慕胡林翼，自称毛润之之轶闻。无独有偶，影响一代领袖的言行举止的书，究竟有何不同凡响？世上真有哪本兵书，能教人算尽万民人心？世上真有哪件神器，能教杀出万世功名？文正公曰：治心治身，理不必太多，知不可太杂，切身日夕用得着的不过一两句，谓守约也。天下事未有不由艰苦中得来而可大可久也。而文忠公则进一步申论，平日千言万语、千算万计。而得失仍只争临阵须臾之顷。凡奇谋至计，总在平实处，如布帛菽粟之类。愈近浅易，愈广大而精微也。劣者窃以为，大丈夫活一世，不脱修齐治平，而磨练更是必不可少，其中诸公心得体会，盖所言非虚矣！亦不可不察也！惟有心人当成一块修齐治平之磨刀石磨砺自己，行所当行，是为此书流传之真价值！
- 4、一开篇《曾胡治兵语录》是民国蔡锷所辑，国共两党均用来作教材。毛、蒋都深受曾国藩的影响，大到治军理念，小到毛的队伍行歌，《三大纪律八项注意》，蒋的中正剑，由表及里，都学得像。至于结果，是另外的事。文人带兵，有明是王守仁，同治是曾左李。但王阳明几乎不可学，过于高玄，过于诡异，其灭宁王一役，是用兵之奇的大观。同为同治中兴名臣，左李有事功，少积累。唯独曾氏，白手起家，独创湘军，事实均在，亦步亦趋，有迹可循。王阳明灭宁王是天才拯救濒危企业，而曾国藩收拾洪杨简直是创业的全程教育。故王阳明如李白，几不可学，曾国藩如杜甫，可学而至之。中国的企业管理，其实国外也一样，很多源于军队的经验。我们的战略管理、组织形态、文化教育等等，太多军事的痕迹。所以追根溯源，回到曾胡治军的经验，或有裨益。我在LF期间，曾仔细研读，也组织干部学习，其实还是皮毛。毕竟企业如打战，需从百死千难中求生存。做点文字功夫，是缘木求鱼，见迹忘履。希望用今年一年时间，真正沉下心来，研读、学习。是为开篇的话。第一章将材“带兵之人，第一要才堪治民，第二要不怕死，第三要不汲汲名利，第四要耐受辛苦。治兵之才，不外公、明、勤。不公不明，则兵不悦服；不勤，则营务钜细皆废弛不治，故第一要务在此。不怕死，则临阵当先，士卒乃可效命，故次之。为名利而出者，保举稍迟则怨，稍不如意则怨，与同辈争薪水，与士卒争毫厘，故又次之。身体羸弱者，过劳则病，精神短乏者，久用则散，故又次之。四者似过于求备，而苟阙其一，则万不可以带兵。故吾谓带兵之人，须智深勇沉之士，文经武纬之才。数月以来，梦想以求之，焚香以祷之，盖无须臾或忘诸怀。大抵有忠义血性，则四者相从以俱至。无忠义血性，则貌似四者，终不可恃。带兵之道，勤恕廉明，缺一不可。以上曾语。”[sun]曾氏用干部，确实责全求备，德能勤绩劳，样样要求。但这是理想化的，其实不能。看他自己的湘军将领，左宗棠求名，李鸿章求官，曾国荃求财，彭玉麟多情，李续宾怕死，屡次救他于危难的鲍超是个蛮夫。他自己其实也求名，体弱，多虑，纠结。辩证地看，谁都希望有完美的干部，但用人之道，最上是量才为用，所以说大匠无弃才。换个角度，如果把上面四个维度作为衡量干部的标准，则及格分是60，不必事事

求高分，但要求全，不能有短板。有缺就会有隐患。求全则会产生假道学，人人学雷锋，不能要求人人做雷锋，因为从概率的角度不可能。取法乎上，得乎其中，足矣。另外，四个维度均及格的人，顶多是个庸才，所以还得有其“长指”，有其专长，有其吃遍天的那一招鲜，这就是专业能力。企业要有普适的干部标准，在一般员工的标准之上，但不能太高大全，适中即可。同时，在基本标准合格的基础上，更需要各种才能的专业干部，包括各种怪才、偏才、通才、鬼才。领导者要有包容心，求才如渴也要求同存异。一个优秀的企业，必定有一大批将星涌现，在集体优异的同时也会个性纷呈，人格得以最大的自由与解放，实现马斯洛所说的价值体现。我以前喜欢举的例子，唐僧师徒四人的团队何以能够取得真经？看其弱点，唐僧弱且迂，悟空乱牛逼，八戒臭流氓，沙僧死苦力，个个都是有缺陷的干部。但在共同的目标之上，唐僧是战略，理想坚定；悟空是业务，能力非凡；八戒是文化，轻松愉快；沙僧是管理，脚踏实地。用其所长，互相补台，反而成为坚强的团队。所以我非常喜欢那幅对联：取经唯诚，伏怪以力。“求将之道，在有良心，有血性，有勇气，有智略。天下强兵在将。上将之道，严明果断，以浩气举事，一片肫诚。其次者，刚而无虚，朴而不欺，好勇而能知大义。要未可误于矜骄虚浮之辈，使得以巧饰取容，真意不存。则成败利钝之间，顾忌太多，而趋避愈熟，必至败公事。将才难得，得上驷之选，未易猝求。但得朴勇之士，相与讲明大义，不为虚骄之气、夸大之词所中伤，而缓急即云可恃。”[SUN]纯臣其实难得，天下真有良心、性情与智勇并在的人吗？或许有，然不可易见，不能易得。求得好的干部是种缘份，如刘备之得孔明。好的师徒、夫妻、伙伴，大抵如此。前段时间读稻盛读傻了，其实要本真地活很难。曾氏家书传世，当时也有很多痛苦，很多诿饰，特意抄了给皇帝和天下人看，以示其心。若真的内心澄明了，抄他个鸟。可以理想，但不能理想化，除非活到稻盛那般境界。除非道已经高得足够强，无可替代的强，唯我独尊的强，否则魔还是会高一丈。我也喜欢朴勇之士，不喜欢眼高手低、满嘴空话之徒，但现在的80、90后员工，大多如此。便不得用了？时代浮躁，标准可能要放低，只要内心仍然有朴实一面，还可改造。新员工进企业，入模子教育很难。之前在党支部书记培训班上与部分书记交流，说80、90后员工留人难，我说问题不是出在最后的留人，而是从招聘时的选人、育人、用人，到留人，整个环节出了问题。企业招聘员工，根本要看价值观是否吻合，看个性是否匹配，我们化工制造业，确实需要更多朴勇之士，能够耐得住寂寞的，好高骛远之徒，算了吧。当然薪酬管理、职业通道还要用心建设，不能让人没有盼头。对于干部来说，要给压力，给不安全感，但是在整体透明的考核体系基础之上的。万不能以人为界，以己为标准，让干部不看业绩看表现，让干部无谓地猜疑，这种文化是不能得到真正的人才的。干部做事顾忌太多，真的如胡林翼所说，“趋避愈熟”，个个学得聪明剔透，这样的文化，必定会出问题。老蒋直接发手令指挥战争，屡战屡败。林彪和彭德怀能跟老毛吵架的时候，是我党战斗力最强的日子。一句顶一万句的时候，呵呵。“兵易募而将难求。求勇敢之将易，求廉正之将难。盖勇敢倡先，是将帅之本分。而廉偶正直，则粮饷不欺，赏罚不滥，乃可固结士心，历久常胜。”[sun]带兵是杀人业，能从士兵成为将军的，应该不乏勇敢。就像能在市场中从普通员工成长为干部的，应该具备一定的专业与管理技能。那么，廉正的重要性就凸显了。“将以气为主，以志为帅，专尚驯谨之人，则久而生情；专求悍鸷之士，则久而必骄。兵事毕竟归于豪杰一流，气不盛者，遇事气先慑，而目先逃，而心先摇。平时一一禀承，奉命惟谨，临大难而中无主。其识力既钝，其胆力必减，固可忧之大矣。以上胡语”[sun]企业如战场，干部要有担当。平时袖手谈心性、临危一死报君王的东林党之流，治世可以加分，乱世足以坏事。一味喜欢听话的人，久没有逆耳之言，任何人长期活在赞美中，多少会失去自觉。一味用只问结果不问手段的好汉，会形成恶性文化，会养成毒龙反噬其身。所以，合理的团队组合至关重要。“古来名将，得士卒之心，盖有在于钱财之外者。后世将弁，专恃粮饷重优，为牢笼兵心之具，其本为已浅矣。是以金多则奋勇蚁附，利尽则冷落兽散。”[sun]一分为二地讲，先要解决经济基础，不能饿着肚子谈理想。红米饭、南瓜汤，对现在的我们是忆苦思甜，对当时大多数投奔红军的贫农来说，其实是活命的机会。咱们红军也要分伙食尾子。同理，张瑞敏会跟人喝白酒借钱给职工发工资；任正非会给新员工训话，要他们买大阳台来晒钱；俞敏洪会用麻袋来装工资。我跟一些新进厂的大学生交流，他们目前最需要的是解决基本问题，读书借的钱怎么还，房子怎么买，娘们怎么找。很后面才是如何以厂为家和实现企业愿景。似乎还缺个换位思考的可行指导。曾国藩刚出道，一身正气，书生意气，以为靠子曰诗云就可以凝结队伍，不久发现人才都跑到别人那里去了。后来醒悟了，拼命赏钱保举，财散人聚，才得以成就。但是金钱的边际效用会递减。一个天天吃白馒头的人是吃不下红米饭的。所以有“在于钱财之外者”。特别咱国企，有薪酬等机制上的约束，在解决基本要素的基础上，一定不能简单地靠粮饷重优，事实上也拿不出多少，反而暴露出市场化中与民营、外企的

竞争缺陷。要站在马斯洛需求理论的基础上，构筑整体的价值体系。还是任正非老奸巨滑，鼓励华为员工人人争当雷锋，但绝不让雷锋吃亏。人家这境界。对于全员，要有共同的理想，或共同的恐惧。所以企业全体员工要有共同的愿景，或有共同的敌人。无敌国外患者，天天乌眼鸡似地互相盯着内斗，国恒亡。从这种角度看，我很怀疑董某珠最近的异常行为不是因为更年期，不是简单地学慈禧向万国宣战，而是另有所图。希望后面的事实能够印证。“军中须得好统领、营官，须得好真心实肠，是第一义。算路程之远近，算粮仗之缺乏，算彼己之强弱，是第二义。二者微有把握，此外良法虽多，调度虽善，有效有不效，尽人事以听天而已。”[SUN]企业要有好的车间主任、班组长，要选那些踏实肯干的。会经济核算，会成本分析，会产销衔接，就够了。很怕看到个别车间主任动辄谈理念、形势，一派企业家风范（哥们你真想多了）。除非行业性的整体崩盘，哪怕暂时的萧条，最后那些专注于锻造内功、强化三基的企业，总能活到最后。尽人事是第一位的，听天，无非是熬过一个个寒冬，一次次产业周期而已。“璞山之志，久不乐为吾用，且观其过自矜许，亦似宜于剿土匪，而不宜于当大敌。”[SUN]这是段公案，先前不熟悉，查了些资料，原来璞山与曾、罗同为湘军创始人，却陷入曾左之争。王少年才俊，理论与实践都是成功的，但与曾不合。想来是年少气傲，宁为鸡头不为凤尾，加上曾刚组建湘勇，苦于长沙官场争斗，不愿自己的下属另立门户，争权争饷。何况弃曾取左，意气于两大个性高手。观两人性格，曾是理学出身，讲究纲常，喜欢步步为营，喜欢传统的守拙个性，不喜欢太张扬。王则喜用奇，志向远大，不合久在人下，所以碰上左宗棠的包容，才更合适。但曾的格局大，来头大，整体战略强，起点和平台高，是缓慢而深沉的力量，最终克以大功。王的格局小，所以曾的宜于剿匪不宜于当大敌的诊断，虽仍有意气之嫌，不失为中论。当然如果曾能更包容些，除他所喜欢的朴勇之将外，另开辟些小天地，让有才气有个性的人去闯，互为依托，可能更好。后来李鸿章的命就比王好，其实差不多的人，但那时曾的修养更高，给弟子们自己开创一番天地的空间。反之，若王能抑其个性，服从服务于曾的大局，也能成其事。不过于性格方面总还是不能舒心。真是性格决定命运了。所以曾是价值投资，同类如巴菲特，韦尔奇，柳传志，张瑞敏，弗格森，皆深谋远略，日积月累，格局宏伟。左是趋势投资，同类如王阳明用兵，索罗斯，乔布斯，任正非，史玉柱，米卢，皆才气纵横，用兵出奇，任意驰骋。“拣选将材，必求智略深远之人，又须号令严明，能耐辛苦。三者兼全，乃为上选。”[SUN]能有一项，也是人才。“李忠武公续宾，统兵巨万，号令严肃，秋毫无犯。湖南、湖北、安徽、江西、浙江等省军民，无不争思倚重。其临阵安闲肃穆，厚重强固。凡遇事之难为而他人所畏怯者，无不毅然引为已任。其驻营处所，百姓欢愉，耕种不辍，万幕无哗，一尘不惊。非其法令之足以禁制诸军，实其明足以察情伪。一本至诚，勇冠三军，屡救弁兵于危难。处事接人，平和正直，不矜不伐。”[SUN]一本至诚，可以心无旁骛，是修炼成初心的境界。以更高的视野看问题，像中学生回来做小学课题般的一目了然。若有权宜，考虑到各种潜规则与资源的不匹配，不犯书生意气，也是处事技巧，只是要不忘初心，不被它带了去。“乌将军兰泰遇兵甚厚。雨不张盖，谓众兵均无盖也。囊无余钱，得饷尽以赏兵。”[SUN]可以共苦，但仍需同甘。可以马列主义对自己，不能这样对别人。另外，这样的干部，必有所图吧，不过所图者更大。“兵事不外奇正二字，而将材不外智勇二字。有正无奇，遇险而覆；有奇无正，势极即阻。智多勇少，实力难言；勇多智少，大事难成。而其要，以得人为本。得人者昌，失人者亡。设五百人之营，无一谋略之士，英达之材，必不成军。千人之营，无六七英达谋略之士，亦不成军。”[SUN]不知用奇，则迂，政治正确，企业倒下。但一味用奇，把手段当常态，则容易走火入魔，偏离正道，聪明反被聪明误。以正合，以奇胜，中间的分寸真难。某天王某琨来我司，问他，若学稻盛敬天爱人，而企业死于各种潜规则，如何？他说，即使企业死了，也要坚守。这话就说得轻巧了，反让我看轻他，只是做学问的人。还是曾氏说的好，明处是水，暗处是泥，半明半暗处方是路。

5、这本书不惟论兵，亦论做人、处事。睿智、醇厚、平淡、切实，可窥见曾、胡、蔡其人及其思想。杂选若干：1.【蔡锷评语】右列各节，语多沉痛，悲人心之陷溺，而志节之不振也。今日时局之危殆，祸机之剧烈，殆十倍于咸、同之世，吾侪身膺军职，非大发志愿，以救国为目的，以死为归宿，不足救同胞于苦海，置国家于坦途。须以耿耿精忠之寸衷，献之骨岳血渊之间，毫不返顾，始能有济。果能拿定主见，百折不磨，则千灾百难，不难迎刃而解。若吾辈军人，将校则以跻高位、享厚禄、安福尊荣为志，目兵则以希虚誉、得饷糈为志，曾、胡两公必痛哭于九泉矣。2.士人第一要有志，第二要有识，第三要有恒。有志则不甘为下流，有识则知学问无尽，不敢以一得自足，有恒则断无不成之事。三者缺一不可。诸弟此时惟有识不可骤几，有志、有恒则诸弟勉之而已。（曾国藩）3.喜誉恶毁之心，即鄙夫患得患失之心也，于此关打不破，则一切的学问才智，适足以欺世盗名

## 《曾胡治兵语录》

。（曾国藩）4。一处弛则百处懒矣。（曾国藩）5。耐冷耐苦耐劳耐闲。（曾国藩）6。欲去骄字，总以不轻非笑人为第一义；欲去惰字，总以不晏起为第一义。（曾国藩）7。知己之过失，即自为承认之地。改去毫无吝惜之心，此最难之事。豪杰之所以为豪杰，圣贤之所以为圣贤，便是此等处磊落过人。能透过此关，寸心便异常安乐，省得多少鞿鞢，省得多少遮掩装饰丑态。（曾国藩）

## 章节试读

### 1、《曾胡治兵语录》的笔记-仁爱

施恩的最好方式莫过于用仁，立威的最好方式莫过于用礼。仁，就是所谓的自己想建功立业，就先让别人建功立业；自己想兴旺发达，则先让别人兴旺发达。对待官兵像对待自己的子弟那样尽心，总是希望他们兴旺发达，盼望他们建功立业。礼，就是无论人多少，无论官大小，都要一视同仁，不敢略有怠慢，也就是地位虽高，却不骄傲自大，盛气凌人。再加上将帅衣冠整齐，举止严肃，令人望而生畏，但威严而不刚暴。日常行事时十分恭谨，面对将士时十分庄重。我们带兵，就像父亲带儿子、兄长带弟弟一样。没有金钱，没有得到荐举提拔，都是小事，千万不能纵容他们因为骚扰百姓而坏了品性，因嫖娼、赌博、吸大烟而毁坏身体。如果士兵个个学好，人人成才，则不仅他们感恩戴德，而且他们的父母也会感激不尽。无论是宽还是严，是爱还是憎，是好还是恶，是赏还是罚，全部都出于至诚，没有虚情假意。

### 2、《曾胡治兵语录》的笔记-诚实

蔡锷评语：吾国人心，断送于伪之一字。吾国人心之伪，足以断送国家及其种族而有余。诚，就是不欺骗；不欺骗，就是心中无杂念；无杂念，就是虚怀若谷。知道自己的过失，就加以承认，并尽力去改正，毫无吝惜之心，这是最难做到的事情。如果能闯过这一关，心里便异常安乐，由此省去了多少纠葛，避免了多少遮掩装饰的丑态。“勤”字可以医治怠惰，“慎”字可以医治骄傲自满。在这两个字的前面，还必须有一个“诚”字作为根本。一定要立志将此事了解透彻，处理完美。人天生是直爽的，与军人交往时，直爽就显得更为珍贵。文人的心多曲、多歪、多不坦诚，往往与军人水乳不相交融。文人必须完全去除歪曲私衷，事事推心置腹，使武夫粗人坦然无疑，这是与人交际中的诚实。军官中应当尽量多用朴实无华、不工于心计的人，这样一来风气就容易纯正。观人之道，应该以朴实、廉直为本体。如果没有这样的本体，那么其他的长处也就不值得看重。轻浮圆滑的将领，一旦遇到危险，就会心神不宁，神色慌张，这足以动摇军心；而他们圆滑、模棱两可的言辞，也足以混淆是非。所以，楚军向来不喜欢使用能言善辩的将领。我们今天说的话，明日不要因为小的利害冲突而变卦。凡是正话实话，尽可以多说几句，时间长了大家自然能够理解你的心意。就是直话，也不妨多说几句，但是千万不可以揭露别人的隐私为直，尤其不可在背后诋毁别人的短处。驭将之道，最重要的是推诚布公，而不是玩弄权术。军事是极为实在的事情。在《二十三史》中，除了司马迁、班固的著作之外，其余皆是文人凭其主观臆造出来的。他们既不知兵器铠甲为何物，也不知攻守战阵是什么样子，只会以自己的“生花妙笔”随意编造，因而根本不值得相信。自古以来，中国驾驭、控制外族，或者是用恩信，或者是用威信，总离不开一个信字。并不一定是明显地违背条约，不守诺言，才算是失信；而是即使是很细小的事情，在谈笑之间，也必须真心实意地说出或办理。在双方讲和、友好之后，凡事应当公平合理，体恤对方，不让远方的人吃亏，这就是恩信。至于令人敬畏，完全在于自强自立。面临危险时有不屈不挠的气节，面对财宝时有不贪不占的廉洁，这就是威信。战胜天下最巧者的方法就是“拙”。部属无论贫富贵贱，我们都应当以诚相待。向他们询问谋略，来观察其见识的高低；让他们去办一件危险的事情，来观察其勇气；让他们面对可观的财富，来观察其廉洁程度；交代给他们一件限期完成的事情，来观察其信用如何。知人用人，不外如此。我们不能不防范其欺诈，但却不可因其欺诈而对所办的事情心灰意冷。这就是所谓的只有坚韧不拔才能办成大事。

### 3、《曾胡治兵语录》的笔记-全书

#### 尚志

君子有高世独立之志，而不与人以易窥；有藐万乘、却三军之气，而未尝轻于一发。

君子欲有所树立，必自不妄求人知始。

古人患难忧虞之际，正是德业长进之时。其功在于胸怀坦夷，其效在于身体康健。圣贤之所以为圣贤

## 《曾胡治兵语录》

，佛家之所以成佛，所争皆在大难磨折之日，将此心放得实，养得灵。有活泼泼之胸襟，有坦荡荡之意境，则身体虽有外感，必不至于内伤。

### 诚实

当读书则读书，心无着于见客也。当见客则见客，心无着于读书也；一有着，则私也。

以诚为本，以勤字、慎字为用，庶几免于大戾，免于大败。

驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

吾辈总以诚心求之，虚心处之。心诚则志专而气足，千磨百折，而不改其常度，终有顺理成章之一日。心虚则不客气，不挟私见，终可为人共谅。

至于令人畏敬，全在自立自强，不在装模作样。临难有不屈挠之节，临财有不沾染之廉，此威信也。

破天下之至巧者以拙，驭天下之至纷者以静。

众无大小，推诚相与。咨之以谋，而观其识；告之以祸，而观其勇；临之以利，而观其廉；期之以事，而观其信；知人任人，不外是矣。

军旅之事，胜败无常，总贵确实而戒虚捏。确实则准备周妥，虚饰则有误调度，此治兵之最要关键也。粤逆倡乱以来，其得以肆志猖獗者，实由广西文武欺饰捏报，冒功幸赏，以致蔓延数省。流毒至今，莫能收拾。

### 勇毅

不苦撑，不咬牙，终无安枕之日。

事会相薄，变化乘除，吾尝举功业之成败，名誉之优劣，文章之工拙，概以付之运气一囊之中，久而弥自信其说不可易也。然吾辈自信之道，则当与彼赌乾坤于俄顷，较殿最于锱铢，终不令囊独胜而吾独败。

遇棘手之际，须从耐烦二字痛下工夫。

我辈办事，成败听之于天，毁誉听之于人。惟在己之规模气象，则我有可以自立者，亦曰不随众人之喜惧为喜惧耳。

天下事只在人力作为，到水尽山穷之时，自有路走，只要切实去办。

“冒险”二字，势不能免。小心之过，则近于慧。语不云乎：“不入虎穴，焉得虎子！”

兵事无万全。求万全者，无一全。处处谨慎，处处不能谨慎。历观古今战事，如刘季、光武、唐太宗、魏武帝，均日濒于危。其济，天也。

战事之要，不战则已，战则须挟全力；不动则已，动则须操胜算。

人心思乱，不自今日始，亦不自今日止。除日日练兵，人人讲武，则无补救之方；练一日得一日之力，练一人得一人之力。

不苦撑，不咬牙，终无安枕之日。

强毅之气，决不可无，然强毅与刚愎有别。古语云：自胜谓之强，曰强制，曰强恕，曰强为善，皆自胜之义也。如不惯早期，而强之未明即起；不惯庄敬，而强之坐尸立斋；不惯劳苦，而强之与士卒同甘苦，强之勤劳不倦，是即强也。不惯有恒，而强之有恒，即毅也。舍此而求以客气胜人，则刚愎而已矣。二者相似，而其流相去霄壤，不可不察，不可不谨。

袁了凡所谓“从前种种譬如昨日死，以后种种譬如今日生”，另起炉灶，重开世界，安知此两番之大败，非天之磨练英雄，使予大有长进乎？谚云：吃一堑，长一智。吾生平长进全在受挫受辱之时。务须咬牙立志，蓄其气而长其智，切不可恣然自馁也。

予当此百端拂逆之时，亦只有逆来顺受之法，仍不外“悔”字诀、“硬”字诀而已。

百种弊病，皆从懒生。懒则弛缓，弛缓则治人不严，而趣功不敏，一处迟则百处懈矣。

### 严明

法立然后知恩，威立然后知感

立法不难，行法为难。凡立一法，总须实实行之，且常常行之

做事立威如能胜过怀柔，人数虽少，也一定能取胜。

世变日移，人心日趋于伪，优容实以酿祸，姑息非以明恩。居今日而为政，非用霹雳手段，不能显菩萨心肠。害马既去，伏虺不惊，则法立知恩。吾辈任事，只尽吾义分之所能为，以求衷诸理之至是。

不必故拂乎人情，而任劳任怨，究无容其瞻顾之思。

治将乱之国，用重典；治久乱之地，宜予以生路。

### 仁爱

## 《曾胡治兵语录》

爱人当以大德，不以私惠。

勤劳

治军之道，以“勤”字为先。身勤则强，逸则病。家勤则兴，懒则衰。国勤则治，怠则乱。军勤则胜，惰则败。惰者，暮气也，当常常提其朝气。

军旅之事，非以身先之劳之，事必无补。古今名将，不仅才略异众，亦且精力过人。

凡兵之气，不见仗则弱，常见仗则强。久逸则终无用处，异日则必不可临敌。

耐冷耐苦，耐劳耐闲。

身体虽弱，却不宜过于爱惜。精神愈用则愈出，阳气愈提而愈盛。每日做事愈多，则夜间临睡愈快活。若存爱惜精神的意思，将前将却，奄奄无气，决难成事。

总须脚踏实地，克勤小物，乃可日起而有功。

精神愈用则愈出，不可因身体素弱，过于保惜。智慧愈苦而愈明，不可因境遇偶拂，遽尔摧沮不轻进，不轻退。

欲去骄字，总以不轻非笑人为第一义。欲去惰字，总以不晏起为第一义。

每日临睡之时，默数本日劳心者几件，劳力者几件，则知宣勤国事之处无多，更宜竭诚以图之。

和辑

处处严于治己，而薄于责人，则唇舌自省矣。

盖谋议可资于众人，而决断须归于一将。

兵机

有不可战之将，无不可战之兵。有可胜不可败之将，无必胜必不胜之兵。

兵事决于临机，而地势审于平日，非寻常张皇幽渺可比。

治心

治心治身，理不必太多，知不可太杂，切身日夕用得着的，不过一两句，所谓守约也。

古之成大事者，规模远大与综理密微，二者缺一不可。

不为圣贤，便为禽兽。莫问收获，但问耕耘。

@曾天Tim <http://weibo.com/zt001>

2014年4月20日读书摘录

### 4、《曾胡治兵语录》的笔记-尚志

军人非大发志愿，以救国为目的，以死为归宿，不足渡同胞于苦海，置国家于坦途。凡人才高下，视其志趣。卑者安流俗庸陋之规，而日趋污下；高者慕往哲隆盛之轨，而日即高明。贤否智愚，所由区矣。有着远大志向而又脚踏实地的人。没有兵并不值得深忧，没有饷不值得痛苦。见利不争，赴义恐后、赤胆忠心之人，却不可得。要想胸怀广大，必须在“平淡”二字上下功夫。对于他人和自己的利害冲突，必须看得很平，对于功名之事，必须看得很淡。喜欢被人称赞，厌恶被人批评的心理，也就是庸俗之人患得患失的心理。如果这一关通不过，则一切学问、才智，都只能是用来欺世盗名。君子有绝世而独立的志向，却不让世人轻易地看出来；有藐视帝王、退敌三军的气概，却从不轻率地显示一次。如果想有所建树，就必须从不妄求人开始。古人患难忧虑的时期，正是其德业长进的时期。其功表现在胸怀坦荡，其效果表现在身体健康。圣贤之所以成为圣贤，佛家之所以能成为佛，关键都是在遭受大难折磨之日，把此心放得实，养得灵。如果有活泼的胸怀，有坦荡荡的意境，那么身体即使有外感，也必定不会伤及内部。人才是通过磨练而成的，总是必须志气胜出而后才能有所长进。人才以志气为根本。我们做事，如果与正直之人同死，那么即使是死也附于正气之列。如果投错了人，即使得以不死苟活，也留下了千古的污点，何况还不能幸免一死呢！处世没有远虑，就必定会有危机。

### 5、《曾胡治兵语录》的笔记-用人

对中下级军官的选择：虽重选拔，但更重培养。用人不可求全责备，而要善于用其长，并在实践中对之进行培养和熏陶。人才约有两种，若非真正出类拔萃的杰出人物，几乎是没有什么可能超出这两种缺点之外的。一种是官气较多，另一种是乡土气较多。官气多的，喜欢讲资格，喜欢做样子，办事没

有惊世骇俗之举，言语也没有彼此矛盾之弊。这种人的缺点主要在于整日没精打采、毫无生气，每当遇到一件事情，只会听从书办、家人意见，不能做到身到、心到、口到、眼到，尤其是不能放下架子，深入基层，仔细地考察一番事实的真相。乡土气多的人，喜欢逞能，标新立异，行事则只知有己，不知有人，说话则顾前不顾后，顾东不顾西。这种人的缺点，主要是一件事情尚未办成，而社会舆论已沸沸扬扬。我想用劳、苦、忍、辱四个字教导世人，所以尽可能不用官气较多的人，而是姑且选用乡土气较多的人。性格懦弱的人不可用，阿谀奉承的人不可用，胸无真才实学、只会大言欺人的人不可用。选拔哨官、什长，必须选最勇敢、最廉洁的人。如果他们不十分勇敢，就不足以激励众人的士气；如果他们不十分廉洁，就不足以令众人心服口服。古人治兵，先求将而后选兵。今日谈兵的人，都是先招兵却并不择将。这就好比想将衣服上的灰尘抖落的人，不提衣服的领子，反而掣其纲。曾国藩并不是不愿接纳李鸿章，而是看李鸿章心地高傲，想打一打他的锐气，磨圆他的棱角。以使他变得老成世故，打下立足官场的“基本功”

### 6、《曾胡治兵语录》的笔记-勇毅

凡是有职事在身的人，绝不可能有人指责而无人称赞，有人感恩却无人怨恨。自我修炼的人，只求大法不逾，不可因为有人讥利而泄子沉毅之气。选拔人才的人，只求有一方面的长处可取，不可因为有一点缺陷就抛弃了有用之材。如果对出类拔萃的人才过分苛求，则庸碌无能之辈反而侥幸得以保全，并被重用。成败听命于天，所得名声的好坏听命于人。关键是自己心中必须能够拿定主见，不受外界环境的干扰。也就是说，我们借以自立的哲学，就是不随众人的喜惧为喜惧。

### 7、《曾胡治兵语录》的笔记-勤劳

天下的事情，没有不从艰难困苦中得来却能够广大、能够长久的。如果每天应办的事情积压地太多，就应该在清晨开列本天应完成的事情，并在当天内办完，这样才会积压较少。没有平日不早起，而临敌之时忽然能早起的；没有平日不习劳苦，而临敌之时忽然能习劳苦的；没有平日不能忍饥耐寒，而临敌之时忽然能忍饥耐寒的。

### 8、《曾胡治兵语录》的笔记-将才

治军的才能：公、明、勤为追求功名利禄而来的军官，如果自己被保举得稍微迟缓一点，就会心中怨恨不已；如果碰上一丁点不如意的事情，就会怨气冲天。他们与同僚们争薪水、待遇的高低，与士兵们争夺毫厘之利如果没有忠义血性，即使貌似具备治军的才能、不过分追求功名利禄、能吃苦耐劳，而最终也是不可以依赖的求将之道，关键在于搜寻有良心、有血性、有勇气、有智略的人才。其次，刚正而无虚饰，质朴而不欺瞒，好勇而能知大义。将领以气为主，以志为帅。意气不盛的人，一遇到事情自己就被震慑住了，于是目光游移，神色不定，心里早已发生了动摇。而平时唯唯诺诺、奉命唯谨的人，一旦遇到非常危急的事情，自己心中却毫无主见，再加上才识不高，其胆力必减，这本来就是最令人忧虑的。再看他过分地自高自大、目中无人，也像是只适宜于剿灭土匪，而不适宜于对付大敌。他能够明察秋毫，辨别真伪。他待人处事，平和正直，从不居功自傲，盛气凌人。有正无奇，遇险必败；有奇无正，势穷即阻。智多勇少，实力难说；勇多智少，大事难成一个拥有五百人的军营里，如果没有一名谋略之士，英达之才，则必不成军；一个拥有千人的军营，如果没有六、七名英达谋略之士，必定也不成军。有智无勇，则能想到说到而不能做到；有勇无智，则兵力弱小时会遭受失败，而兵力强大时也会吃败仗。如果将领不明方略，不知布置，不能审时，又不能度势，那么即使有千军万马，最终也不免落得个惨败的下场。做小将的必须立功以争胜，做大将的必须避免因贪小功而误大局。将大量“纯朴”之人委以重任，这种做法无疑对提高整个湘军的战斗力和耐久力极为有利所选拔的将领绝不能是那种难以与众人共事的人

### 9、《曾胡治兵语录》的笔记-第1页

## 《曾胡治兵语录》

蔡锷：咸、同之际，粤寇[5]蹂躏十余省，东南半壁，沦陷殆尽。两公均一介书生，出身词林，一清宦，一僚吏，其于兵事一端，素未梦见。所供之役，所事之事，莫不与兵事背道而驰。乃为良心、血性二者所驱使，遂使其“可能性”发展于绝顶，武功灿然，泽被海内。

君子有高世独立之志，而不与人以易窥；有藐万乘、却三军之气，而未尝轻于一发。

君子欲有所树立，必自不妄求人知始。

军事是极质之事，二十三史，除班马而外，皆文人以意为之。不知甲仗为何物、战阵为何事。浮词伪语，随意编造，断不可信。

凡正话实话，多说几句，久之人自能共亮其心。即直话亦不妨多说，但不可以诤为直，尤不可背后攻人之短。驭将之道，最贵推诚，不贵权术。

众无大小，推诚相与。咨之以谋，而观其识；告之以祸，而观其勇；临之以利，而观其廉；期之以事，而观其信；知人任人，不外是矣。近日人心，逆亿万端，亦难穷究其所往。惟诚之至，可救欺诈之穷。欺一事不能欺诸事，欺一时不能欺之后时。不可不防其欺，不可因欺而灰心所办之事，所谓贞固足以干事也。

吾辈不必世故太深，天下惟世故深误国事耳。一部《水浒》，教坏天下强有力而思不逞之民；一部《红楼》，教坏天下堂官、掌印司官、督抚、司道、首府及一切红人。专意揣摩迎合，吃醋捣鬼，当痛除此习，独行其志。阴阳怕懵懂，不必计及一切。

人贵专一。精神所至，金石为开。

军旅之事，胜败无常，总贵确实而戒虚捏。确实则准备周妥，虚饰则有误调度，此治兵之最要关键也。粤逆倡乱以来，其得以肆志猖獗者，实由广西文武欺饰捏报，冒功幸赏，以致蔓延数省。流毒至今，莫能收拾。

举人不能不破格，破格则须循名核实。否则，人即无言，而我心先愧矣。

蔡锷：带兵如父兄之带子弟一语，最为慈仁贴切。能以此存心，则古今带兵格言，千言万语，皆可付之一炬。父兄之待子弟，虑其愚蒙无知也，则教之诲之；虑其饥寒苦痛也，则爱之护之；虑其放荡无行也，则惩戒之；虑其不克发达也，则培养之。无论为宽为严，为爱为憎，为好为恶，为赏为罚，均出之以至诚无伪，行之以至公无私。如此则弁兵爱戴长上，亦必如子弟之爱其父兄矣。

治军之道，以勤字为先。身勤则强，逸则病。家勤则兴，懒则衰。国勤则治，怠则乱。军勤则胜，惰则败。惰者，暮气也，当常常提其朝气。军旅之事，非以身先之劳之，事必无补。古今名将，不仅才略异众，亦且精力过人。

蔡按：战争之事，或跋涉冰天雪窟之间，或驰驱酷暑恶瘴之乡，或趁雨雪露营，或昼夜趲程行军，寒不得衣，饥不得食，渴不得水。枪林弹雨之中，血肉横飞，极人世所不见之惨，受恒人所不经之苦。其精神、其体力，非于平时养之有素，练之有恒，岂能堪此？练兵之主旨，以能效命于疆场为归宿。欲其效命于疆场，尤宜于平时竭尽手段以修养其精神，锻炼其体魄，娴熟其技艺，临事之际，乃能有恃以不恐。故习劳忍苦，为治军之第一要义。而驭兵之道，亦以使之劳苦为不二法门。盖人性似猴，喜动不喜静，宜劳不宜逸。劳则思，逸则淫。闲居无所事事，则为不善。

兵者，阴事也。哀戚之意，如临亲丧；肃敬之心，如承大祭，故军中不宜有欢悦之象。有欢悦之象者，无论或

## 《曾胡治兵语录》

为和悦,或为骄盈,终归于败而已。田单之在即墨,将军有必死之心,士卒无生还之气,此其所以破燕也。及其攻狄也,黄金横带,有生之乐,无死之心,鲁仲连策其必不胜。兵事之宜惨戚,不宜欢欣,亦明矣。

不为圣贤,便为禽兽。莫问收获,但问耕耘。

遇棘手之际,须从耐烦二字痛下工夫。

治将乱之国,用重典;治久乱之地,宜予以生路。

### 10、《曾胡治兵语录》的笔记-第150页

治心治身,理不比太多,治不可太杂,切身日夕用得着的,不过一两句,所谓守约也。

凡沉痾在身,而人力可以自为主持者,约有二端,一曰以志帅气,一曰以静治动。

古之成大事者,规模远大与综理秘微,二者缺一不可。

### 11、《曾胡治兵语录》的笔记-第1页

曾国藩作为当年很多人膜拜的对象,果然文韬武略,对带兵、为官、用人、理学、养生都很有灵性。

1.凡正话实话,多说几句,久之人自能共亮其心。即直话亦不妨多说,但不可以讦为直,尤不可背后攻人之短。驭将之道,最贵推诚,不贵权术。

2.做好人,做好官,做名将,俱要好师、好友、好榜样。

3.窃疑古人论将,神明变幻不可方物,几于百长并集,一短难容。恐亦史册追崇之词,初非预定之品。要以衡材不拘一格,论事不求苛细。无因寸朽而弃连抱,无施数罟以失巨鳞。斯先哲之恒言,虽愚蒙而可勉。

3+1.为小将须立功以争胜,为大将戒贪小功而误大局。(所以时刻都要定位自己在哪里,做什么)

5.贪功者,决非大器。

6.拣选将材,必求智略深远之人,又须号令严明,能耐辛苦。三者兼全,乃为上选。

7.凡作事,将成功之时,其困难最甚。行百里者半九十,有志当世之务者,不可不戒,不可不勉。

8.楚军之所以耐久者,亦由于办事结实,敦朴之气,未尽浇散。若奏报虚伪,不特畏遐迩之指摘,亦恐坏桑梓之风气;

9.破天下之至巧者以拙,驭天下之至纷者以静。

10.事上以诚意感之,实心待之,乃真事上之道。若阿附随声,非敬也。

11.挟智术以用世,殊不知世间并无愚人。

## 《曾胡治兵语录》

12.事会相薄，变化乘除，吾当举功业之成败，名誉之优劣，文章之工拙，概以付之运气一囊之中，久而弥自信其说不可易也。然吾辈自信之道，则当与彼赌乾坤于俄顷，较殿最于锱铢，终不令囊独胜而吾独败。

13.我辈办事，成败听之于天，毁誉听之于人。惟在己之规模气象，则我有可以自立者，亦曰不随众人之喜惧为喜惧耳。

13+1.遇棘手之际，须从耐烦二字痛下工夫。

15.不当怕而怕，必有当怕而不怕者矣。

16.战事之要，不战则已，战则须挟全力；不动则已，动则须操胜算。如有把握，则坚守一月、二月、三月，自有良方。今日之人，见敌即心动，不能自主，可戒也。

17.古今战阵之事，其成事皆天也，其败事皆人也。兵事怕不得许多，算到五六分，便须放胆放手，本无万全之策也。

18.立法不难，行法为难。凡立一法，总须实实行之，且常常行之。

19.窃观古今大乱之世，必先变乱是非，而后政治颠倒，灾害从之。屈原之所以愤激沉身而不悔者，亦以当日是非淆乱为至痛。放曰：兰芷变而不芳，荃蕙化而为茅。又曰：固时俗之从流，又孰能无变化。伤是非之日移日淆，而几不能自主也。后世如汉、晋、唐、宋之未造，亦由朝廷之是非先紊，而后小人得志，君子有皇皇无依之象。推而至于一省之中，一军之内，亦必其是非不揆于正，而后其政绩少有可观。赏罚之任视乎权位，有得行，有不得行。至于维持是非之公，则吾辈皆有不可辞之责。顾亭林先生所谓匹夫与有责焉者也。

20.大抵莅事以明字为第一要义。明有二：曰高明，曰精明。同一境，而登山者独见其远，乘城者独觉其旷，此高明之说也。同一物，而臆度者不如权衡之审，目巧者不如尺度之精，此精明之说也。凡高明者，欲降心抑志以遽趋于平实，颇不易易。若能事事求精，轻重长短一丝不差，则渐实矣；能实，则渐平矣。

21.凡利之所在，当与人共分之；名之所在，当与人共享之。居高位，以知人、晓事二者为职。知人诚不易学，晓事则可以阅历？？电(上口)勉得之。晓事则无论同己、异己，均可徐徐开悟，以冀和衷。不晓事，则挟私固谬，秉公亦谬；小人固谬，君子亦谬；乡愿固谬，狂狷亦谬。重以不知人，则终古相背而驰，决非和协之理。故恒言皆以分别君子、小人为要，而鄙论则谓天下无一成不变之君子，亦无一成不变之小人。今日能知人、能晓事，则为君子；明日不知人、不晓事，则为小人。寅刻公正光明，则为君子；卯刻偏私？掩(日旁,yan)暖，则为小人。故群毁群誉之所在，下走常穆然深念，不能附和。

22.营哨官之权过轻，则不得各行其志。危险之际，爱而从之者或有一二，畏而从之者则无其事也。此中消息，应默察之而默挽之，总揽则不无偏蔽，分寄则多所维系。

23. . 国家名器，不可滥予。慎重出之，而后军心思奋，可与图后效而速成功。

23+1.编者语：昔贤于用人一端，内举不避亲，外举不避仇。其宅心之正大，足以矜式百世。曾公之荐左宗棠，而劾李次青，不以恩怨而废举动，名臣胸襟，自足千古。

25. . 吾辈带兵，如父兄之带子弟一般。无银钱，无保举，尚是小事。切不可使之困扰民而坏品行，因

## 《曾胡治兵语录》

嫖赌、洋烟而坏身体。个个学好，人人成材，则兵勇感恩，兵勇之父母亦感恩矣。

26.爱人当以大德，不以私惠。

27.每日应办之事积搁过多，当于清早单开本日应了之件，日内了之，如农家早起，分派本日之事，无本日不了者，庶几积压较少。

28.养生之道，莫大于惩忿窒欲，多动少食。

29.军旅之事，非以身先之劳之，事必无补。古今名将，不仅才略异众，亦且精力过人。

30.淫佚酒色，取败之媒；征逐嬉娱，治兵所戒。金陵围师之溃，皆由将骄兵惰，终日酣嬉，不以贼匪为念。或乐桑中之嬉，或恋室家之私，或群与纵酒酣歌，或日在赌场烟馆，淫心荡志，乐极忘疲，以致兵气不扬，御侮无备，全军覆没，皆自宣淫纵欲中来也。夫兵犹火也，不战则焚；兵犹水也，不流则腐。治军之道，必以苦其心志、劳其筋骨为典法。

31.兵无论多寡，总以能听号令为上。不奉一将之令，兵多必败；能奉一将之令，兵少必强。

32.为大将之道，以肯救人、固大局为主，不宜炫耀己之长处，尤不宜指摘人之短处。

33.古来将帅不和，事权不一，以众致败者，不止九节度使相州一役。

蔡按：古人相处，有愤争公庭，而言欢私室；有交哄于平昔，而救助于疆场。盖不以公废私，复不以私而害公也。人心之不同如其面，万难强之使同，驱之相合，则睚眦之怨，芥蒂之隙，自所难免。惟于公私之界分得清，认得明，使之划然两途，不相混扰，则善矣。发捻之役，中日之役，中法之役，列将因争意气而致败绩者，不一而足。故老相传，言之凿凿。从前握兵符者，多起自行间，罔知大体，动以意气行事，无怪其然。今后一有战役，用兵必在数十万以上，三十余镇之师。情谊夙不相孚，言语亦多隔阂，统驭调度之难盖可想见。苟非共矢忠诚，无猜无贰，或难免不蹈既往之覆辙。欲求和衷共济，则惟有恪遵先哲遗言，自统将先办一副平恕之心始。功不独居，过不推诿，乃可以言破敌。

### 12、《曾胡治兵语录》的笔记-公正

才能低劣的人，即使是至亲密友，也不宜久留，怕的是贤者不愿意与其共事。用人以长是以才能优劣为标准的，而用人惟亲是以关系亲疏为标准的。用人惟亲至少会造成两方面的影响：一是不能选拔出真正的人才，打击人才的积极性；二是必然会造成一个集体的离心离德。

# 《曾胡治兵语录》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)